

零售创新

7-ELEVEN 成功之秘

从全新角度剖析台湾地区7-ELEVEN的成功历程、
市场导向、知识管理及零售创新的完美结合

许英杰/著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

零售创新

7-ELEVEN 成功之秘

从全新角度剖析台湾地区7-ELEVEN的成功历程、
市场导向、知识管理及零售创新的完美结合

许英杰/著

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

版权登记号：京图字：01-2004-5769号

图书在版编目 (CIP) 数据

零售创新：7-ELEVEN 成功之秘/许英杰著. —北京：
经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-226-3

I. 零... II. 许... III. 连锁商店—商业经营
IV. F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 011120 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京国马印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：刘璐

技术编辑：杨玲

责任校对：平实

787mm×1092mm/16

13.5 印张 186 千字

2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

定价：28.00 元

书号：ISBN 7-80207-226-3/F·215

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

自序

許美傑

现代零售企业要具备透析消费者需求之能力，不断创新推出新产品及改善服务品质，才得以在竞争激烈的市场里永续发展。台湾地区便利商店自统一超商于20世纪90年代引进美国7-ELEVEN经营模式开始，历经过许多次的困顿与危机而发展至今，近年来更成为台湾地区零售业的指标性企业之一。尤其，所推出的服务与台湾地区经济发展和零售市场的竞争成熟化息息相关，加上作者本身曾任职于统一超商，对便利商店产业的发展在无形中也多了一份关注。有鉴于台湾地区对于零售产业的发展总是实务观点多于理论的建构，遂而引发一系列以7-ELEVEN为主轴之相关个案研究与实务观察心得，拙书于是乎诞生。

拙书乃是在台湾地区高雄第一科技大学营销与流通管理系任职六年来与所指导研究生对于7-ELEVEN长期研究的成果，选择以7-ELEVEN作为企业个案研究对象的主要原因是，7-ELEVEN在台湾地区20多年来的发展，于今已经成为台湾地区最大零售企业，而且是最大连锁加盟体系。7-ELEVEN去年（2003年）在台湾地区店铺数达3470家，营业额高达760亿元。该公司转投资相关事业超过30多家，俨然成为台湾地区零售业经营现代化的新典范，许多的经营管理及营销手法总令人耳目一新，改变了台湾地区人的消费行为，并建立了新的产销秩序，获得社会极高的评价。

根据研究发现，7-ELEVEN在台湾地区零售服务业急速发展之下，之所以能够脱颖而出，主要有以下三个特点：

第一，彻底贯彻市场导向、顾客导向，发挥知识创造能力，持

续以创新的营销做法，赢得更多的顾客，在台湾地区屡创营销、流通创新，并引导便利商店市场进化。

第二，7-ELEVEN 在台湾地区由亏转盈之后，持续学习日本 7-ELEVEN 的经营模式，灵活运用统一集团本身的集团资源，在台湾地区市场发展出适地性的营运模式，终于在统一集团内，由原本默默无闻的丑小鸭幻化成人人赞叹称美的天鹅。7-ELEVEN 在台湾地区的增长，可说是不断学习的过程，而学习所累积的知识成果，更让 7-ELEVEN 从台湾地区走向国际市场，将在台湾地区的经营经验推展到其他市场，不仅介入菲律宾 7-ELEVEN 的经营，更积极进入新兴的祖国大陆市场发展。

第三，面对数字生活的来临，为了更即时地反应现代顾客需求变化，7-ELEVEN 更是不遗余力地建构信息管理系统；并且为取得更多的顾客，以 7-eShop 类似 MALL 的经营模式，掌握消费者的最后一英里 (Last mile) 的消费需求。

以上三点，与其说是 7-ELEVEN 在台湾地区的成功之道，毋宁说是 7-ELEVEN 知识价值创造与学习创新所累积的成果。该企业的成功典范，背后的企业文化与其价值创造的发展过程，是本土企业运用既有资源，累积经营实力，再造统一集团第二曲线的代表。7-ELEVEN 随着时代不断转化与学习的过程当中，有硬件资源的充实，也有人才的培育，更强化了知识价值创造的能力。究竟 7-ELEVEN 做了些什么？怎么做的？为什么有这些决策？都在拙书的内容中可窥知梗概。

拙书能够完成出版，最为感激的是内人玉真与懿尹、原铭两位小可爱对我早出晚归的支持与体谅。感谢所有陪我共度晨昏、参与研究的学生，黄慧玲、邵泓嘉、黄千里、林婉玲、黄坤麟、李建雄、黄瑞典、苏重安、林宽宜、谢光乙、林佳蓁、邱稜育等热心投入，拙书才得以集结成册。当然，所有文章的背后，更感谢来自 7-ELEVEN 所提供宝贵的资料与意见，统一企业、统一超商、统一星巴克等企业慷慨地提供第一手资料，提高了拙书的价值。并感谢所有曾经接受访谈的企业主管，有你们的积极参与，使拙书更朝

理论与实务结合的道路迈进。另有不及备载之处，同样抱以感恩之心。

希望经过拙书的出版，让大家了解本土企业如何借力使力在台湾地区成长茁壮，7-ELEVEN 个案研究只是一个开端，抛砖引玉，希望未来有更多本土企业的研究，并且能够发展出具台湾地区特色的零售经营观点。最后，谨以此书献给我所有的学生，希望秉持理论与实务并重的理想，学以致用，贡献社会。

作者于高雄第一科技大学
营销与流通管理系研究室

2004 年 4 月 10 日

目 录

• 第一篇 创新与增长 •

第一章	市场导向、知识创造及零售创新之关系——代收服务	3
第二章	零售业知识管理与增长策略	27
第三章	业际化、合作创新及竞争力	49
第四章	CVS 商圈形态与消费者行为关系	59

• 第二篇 多角化与国际化 •

第五章	资源基础观点探讨流通集团的增长策略	83
第六章	零售业国际化与知识移转 ——美国和日本 7-ELEVEN 比较	101
第七章	主加盟者国际化与知识管理活动 ——中国台湾地区星巴克进入内地	119

• 第三篇 信息化 •

第八章	店铺管理信息系统与创新	151
第九章	从市场导向角度探讨市场知识能力与业态创新之关系 ——导入电子商务	159
第十章	电子零售 ——台湾地区及日本 7-ELEVEN 的做法	187

第一篇

创新与增长

- 第一章 市场导向、知识创造及零售创新之关系——代收服务
- 第二章 零售业知识管理与增长策略
- 第三章 业际化、合作创新及竞争力
- 第四章 CVS 商圈形态与消费者行为关系

第一章 市场导向、知识创造及零售 创新之关系——代收服务

有关市场导向与创新之研究，皆强调组织如何适应外在环境，以发展竞争优势。虽然相关文献显示，创新的成功可能来自于市场导向，但组织知识创造的议题却付之阙如。经由台湾地区7-ELEVEN导入代收服务个案中，本书认为知识创造有利于强化市场导向与创新间之关系，并指出知识创造是独特性的概念及新行为采用之来源。此外，本书发现通过组织知识转换的过程，内隐知识与外显知识持续互动，将不断创造新知识，成为知识社会的竞争力来源。

【市场导向】

市场导向为：“产生攸关整个组织当前及未来顾客需要的市场情报，传播到各个部门，并促使整个组织采取行动响应之。”市场导向是营销观念的落实，而且强调顾客导向、竞争者导向及部门间的协调。

【知识创造】

组织知识的创造应被视为组织扩充个人知识的创造，并将知识具体化为组织知识网络的过程；这个过程发生在一个横跨组织内及组织间层次与疆界的“互动团体”之内。

【零售创新】

创新是一种过程，该过程包含用以创造及采用新的、有用的事

物的知识或相关信息。创新起源于公司发现所提供的产品与市场需求产生缺口时，并将公司资源导向于满足市场需求。

一、缘起

整体综合商品零售市场每年的增长率近 10%，其中便利商店的年增长率平均在 19%~20%，市场规模在 1000 亿元以上。在整体经济体系中，便利商店通过商品供应商进货，再由零售点销售给消费者，达到商品流通的功能，而且为消费者提供清洁干净的购物环境、健全的商品结构及全年（无休）营业等生活上的便利性服务。而一地区零售业态之动态发展，可从该地区社会经济发展情况窥其梗概。

统一超商（以下通称台湾地区 7-ELEVEN）是目前台湾地区连锁便利商店业者中惟一股票公开上市，企业经营历史逾 20 年，发展迄今总店数约 3470 家，占连锁便利商店总店数的 41%，是台湾地区目前最大的零售业者。李仁芳（1995 年）指出连锁体系的经营不是单以所有权的介入、特许经营的授予或信息科技的导入便能成功，连锁体系的有效经营必须仰赖厚实的基础知识与有效的连接执行力。因为具备足够的知识基础，才知道如何满足多变的消费者需求，从事连锁体系的有效管理；当拥有组织间的连接执行力后，方能有效地协调与整合整个连锁体系相关的经营资源。本书遂以市场导向与知识创造的观念，剖析台湾地区 7-ELEVEN 的成功经验。

二、市场导向的重要性

许多研究将外在环境的干扰作为市场导向与绩效间的调节变数（Jaworski and Kohli, 1993; Homburg and Plessner, 2000, et al.），认为在竞争强度越高、市场变化幅度越大、技术动荡性越高的环境，甚至景气较差的情况下，市场导向可能与绩效表现有较显著的

影响关系存在。虽然研究结论分歧,但市场导向显然是任何零售业态成功之基本要件;零售业直接销售商品与提供服务给最终消费者,其流通功能涵盖商流、物流、资金流及情报流(许英杰,1999年),而便利商店业态在台湾地区发展已经超过二十余年,从早期的EOS系统导入发展,至近来众所皆知的POS系统运用,正在显示出市场导向的重要性。

本书以市场导向为纬,知识创造理论为经,试图以7-ELEVEN个案探讨:

1. 市场导向与知识创造间之关系。
2. 知识创造与零售业态创新间之关系。
3. 台湾地区7-ELEVEN在代收服务个案上的成功之道及其影响。

市场导向近来已成为营销管理与策略理论所探讨的重点(Day, 1992),也是一种组织运作架构(Hunt and Morgan, 1995),其功能在于有助企业做出更正确的营销决策(Day, 1994; Hunt and Morgan, 1995)。市场导向不仅代表营销观念的落实,而且强调顾客导向、竞争者导向及部门间协调(Narver and Slater, 1990);此外,Day(1999年)更进一步指出,市场导向包括通路成员及合作伙伴。对于身为通路成员末端的零售商而言,在商品供应商及配销商间仔细挑选合作伙伴,共同改善顾客价值传递的绩效已成为当前重要的经营课题(Porter, 1995)。因此,本书认为市场导向有四项相当重要的行为要素,即顾客导向、竞争者导向、部门间协调及组织间协调。

此看法与Deshpande等人(1993年)将“顾客导向”与“市场导向”视为同义词,而无须特别强调竞争者分析之观点有所差异;因为若当焦点只集中在竞争对手的强度,而非顾客未被满足的需求时,竞争者导向几乎与顾客导向形成替代关系。再者,他们主张顾客导向为“将顾客利益摆在第一位的同时,并不会排除那些所有的利害关系人在外,如所有人、经理人及员工,以发展长期有利可图的企业”,故此三位学者视顾客导向为较根本的企业文化。蔡

明达(2000年)指出,市场导向可从组织的许多不同层面来探讨,如策略、行为、文化等,本书则仅以行为层面的信息处理观点来探讨市场导向与知识创造间之关系。

Kohli 和 Jaworski (1990年)认为,市场导向应包含以顾客为焦点、协调营销及获利能力三个不同的内涵;并撷取此三者的观点,定义市场导向为:“产生攸关整个组织当前及未来顾客需要的市场情报,传播到各个部门,并促使整个组织采取行动响应之。”在此定义下,市场情报为市场导向的起始点,公司除了应倾听顾客的意见外,更应深入了解能够影响顾客需求与偏好的外部市场环境变量,例如竞争及法令,以及有关一切足以影响顾客目前和未来需求变动的事件,并将营销组合要素搭配整体策略。所以,产生市场情报不单是营销部门的责任,而是组织上下所有成员应尽的义务,其方法可以是正式的消费者调查或非正式的意见交换。因此,情报的传播扮演着关键性的角色。除了传统的“垂直沟通”外,这两位学者利用 Zeithaml 等人(1988年)在服务组织所强调的“水平沟通”概念,主张市场情报也可通过正式与非正式的沟通渠道来充分分享部门间的信息,此举有助于彼此戮力合作以产生一致行动来响应市场变化。本书则考虑当前的竞争形态不再是个别企业间的竞争,而是架构供应链后所产生的相对效果,故指出市场情报传递应从个人与部门扩充至组织及组织之间。从零售商的角度,在新商品规划时纳入顾客及商品供应商的意见,共同合作产生观念以形成新商品或服务系统即是最佳例证(Ogawa, 1998)。此与 Day (1994年)的市场导向理论将市场信息扩充至产业等外部环境,并强调组织成员相互了解对方的信息内容,有助于做出正确决策之观点不谋而合。

Hunt 和 Morgan (1995年)认为市场导向是系统化搜集现有与潜在顾客及竞争者的信息,并分析信息作为发展营销知识的基础,以运用此知识来作为一系列策略指导的功能。Slater 和 Narver (2000年)从市场导向的观点,提出至少可由下列四构面产生情报,分别是:①以市场为焦点。②实验。③与供应商或策略伙伴共

同合作。④重复性经验。

所以，本书以市场导向为纬，知识创造理论（Nonaka and Takeuchi, 1995）为经，深入探讨台湾地区零售业龙头——7-ELEVEN 代收服务成功的个案。

三、知识创造

Nonaka 等人（1998 年）将知识定义为：“有充分理由的真实信念与亲身学得技能。”可见，信息与知识的明显差异在于前者属于公共财产；后者则在本质上和个人的行动息息相关。即便信息一旦被创造之后，以近乎于零的边际成本被附加的使用者消费（Grant, 1996），但信息可提供一个新的观点来解释事或物、凸显原来隐藏的意义，或启发原本未曾想到的关联性。因此，信息是诱发和创造知识的必要媒介（Nonaka and Takeuchi, 1995）。

知识大致可被分为两类。外显知识能以语言和数字清楚地表达及分享，主要指可形式化、制度化言语传达的知识（Polanyi, 1967）；内隐知识属于高度个人化，并难以言语化或沟通，例如，实质技能或心智模式等深植于个人的行动与经验中（Nonaka, et al., 1998）。与西方社会相较之下，一般而言，东方社会较强调内隐知识，而此两种知识类型转换的过程构成知识创造的本质。

虽然本书以组织为单位来分析“知识创造”，但事实上，组织本身并无法创造知识，而必须通过个人的主动和个人在团体中的互动来达成（Nonaka and Takeuchi, 1995）。故组织知识的创造应被视为组织扩充个人知识的创造，并将知识具体化为组织知识网络的过程；这个过程发生在一个横跨组织内及组织间层次与疆界的“互动团体”之内（Nonaka and Takeuchi, 1995）。所以，本书在市场导向的行为要素中提出组织间协调的概念，然而，倘若知识的创造系经由内隐和外显知识互动而产生，我们必须先了解知识转换模式。其中：①由内隐转换为内隐称之为社会化。②由内隐转换为外显称之为外化。③由外显转换为外显称之为结合。④由外显转换为

内隐称之为内化。

每一次知识的转换对知识的创造均是必要的，此知识转换模式可被解读为自我超越的过程，每次转换均涉及个人、团体、组织自我的超越，如图 1-1 所示。

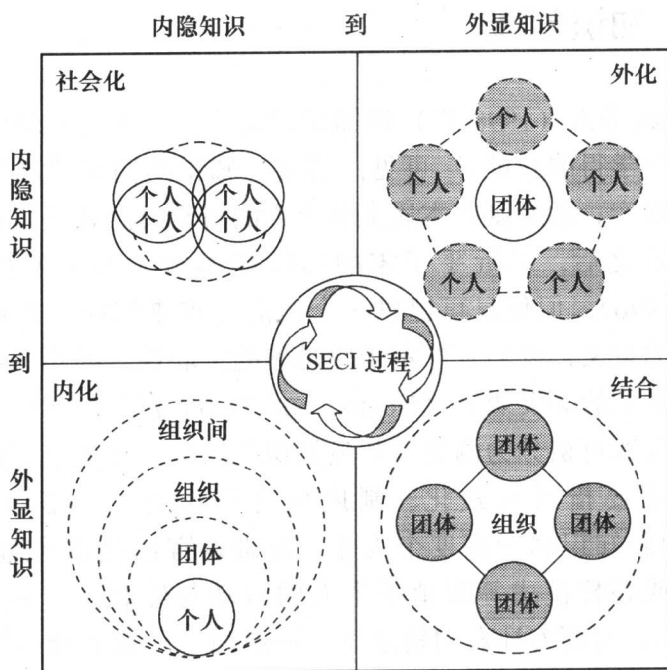


图 1-1 知识转换螺旋

资料来源：本书根据 Nonaka 等人（1998 年）整理之。

社会化（Socialization）是分享个人内隐知识的过程。分享经验是了解他人想法与感受的重要方式之一。运用在企业中，在职训练和师徒制基本上即是通过观察、模仿及练习来学习师父、前辈的技艺。可见，某种形式的共同背景及经验是获得内隐知识的关键。

外化（Externalization）需要内隐知识的明白表达及转换为可被他人了解的形式。在此阶段，个人在对话中超越自我内心和外在线的界线；而对话、倾听并对团体有所贡献，可以强烈地支持外化。

实务上，外化借助隐喻及类比的利用得到支持；因为隐喻为抽象和具体的观念找到关联性，类比则通过已知的事物来帮助我们了解未知的事物。

结合 (Combination) 是将外显知识转换为更多复合的外显知识的组合。为了扩散零碎的知识，编辑与系统化这类知识是此转换方式的两个关键点。在知识转换的组合模式中，新知识产生于超越团体的外化阶段。

内化 (Internalization) 是重新被创造的外显知识转换成个人的内隐知识。边做边学、员工训练及实务操练对具体化外显知识均是十分重要的。所以，在职训练、模仿或实验都是被用来诱发新知识的内化。

这个 SECI 模式说明了自我超越的动态过程。个人或团体超越其受限的知识，以促进组织内知识创造的动态过程。而组织也可以超越其疆界，通过与其事业伙伴（如顾客和商品供应商）进行知识转换过程。Nonaka 和 Takeuchi (1995 年) 指出当内隐和外显知识产生互动时，创新孕育而生。虽然 Grant (1996 年) 以不同观点指出，组织的主要角色是知识运用而非知识创造，但都强调其对组织创新的重要性。

四、创新

许多学者指出创新在市场导向研究中的重要性 (Jaworski and Kohli, 1996; Han, et al., 1998)。Han 等人 (1998 年) 认为，创新是市场导向能够持续地创造顾客价值，以达成优越绩效之关键所在。Deshpande 等人 (1993 年) 指出，市场导向有助于成功的创新。Slater 和 Narver (1998 年) 更主张，由于市场导向程度越高的企业，越关切如何满足顾客目前的和潜在的需求及竞争者的策略意图，因此越容易产生创新行为。但有关市场导向的研究似乎较专注于市场信息的处理过程，并未深入探讨组织知识创造及心智模式 (蔡明达, 2000 年)，所以，本书认为有必要将市场导向与知识创

造理论相结合，了解创新的来源与含义。

Drucker (1986 年) 以需求面界定创新为“改变资源所带给消费者的价值与满足”，Slater 和 Narver (1995 年) 以此观点指出，创新起源于公司发现所提供的产品与市场需求产生缺口时，并将公司资源导向于满足市场需求。可见，以营销的观点而言，由于市场导向基本上是从从事一些新的或不同的事物来反应动态市场环境，因此可被视为有助于创新行为的产生。

另一方面，以组织内部观点而言，德鲁克 (1986 年) 指出，成功创新的三项条件是需要以知识为基础，配合创新者的长处，以及接近市场并由市场来驱动。Holt (1983 年) 也说明，创新是一种过程，该过程包含用以创造及采用新的、有用的事物的知识或相关信息。

Afah (1998 年) 以两合的观点，将创新定义为“运用新知识以提供消费者所需的新产品与服务，此新知识包括了技术知识与市场知识”。本书意指技术知识为有关经验和技巧方面的知识，属于内隐知识；也即 Howells (1996 年) 所言：“不可编辑，也无法具体化的 Know-How，这种知识是经由非正式的学习行为与程序而取得”；市场知识则是经过系统化处理，并赋予有关顾客与竞争者的有意义信息，属于外显知识 (许英杰等，2001 年)。

然而，一般营销文献中所探讨的创新，绝大多数是指新产品创新。因此，一般学者也根据新产品与现有产品技术间之差异来对创新作分类。但以营销为观点来探讨创新，便应不只限于新产品的研发而已。Damanpour 和 Evan (1984 年) 认为，创新可被视为回应环境的变革或在组织中带来新的手段；组织在对付环境变迁及环境不确定时，不仅可以通过新技术来响应，也可将技术或管理之变革整合至组织结构，以求提升既有目标的程度。组织中的创新涉及实施新的技术与新的管理观念，当组织采用这些新观念时，会同时预期这些观念为组织结构带来的变革将导致绩效的提升。

按照 Damanpour (1987 年) 的观点，技术创新可被定义为：“和产品、服务、创新及生产程序相关的技术，其通常与基本活动